



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation du Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM)



juillet 2012



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Rapport d'évaluation du Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM)



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

juillet 2012

Sommaire



Présentation : “le BRGM, Géosciences pour une Terre durable”	5
I – Objectifs et missions	5
II – Une histoire qui conduit aux missions actuelles	5
La gouvernance : organisation et stratégie	7
I – Un organigramme en pleine évolution	7
II – Un principe de base de la production du BRGM : l’approche par projet	7
III – Les directions programmatiques	7
1 ● La direction de la recherche (DR)	8
2 ● La direction du service public (DSP)	8
3 ● La direction internationale (DI)	8
4 ● Le directeur chargé de la coordination de la production	9
V – Les services et départements opérationnels	9
● La place du service des actions régionales (SAR)	10
VI – Instances de gouvernance et stratégie de l’établissement	10
1 ● Le conseil d’administration (CA)	10
2 ● Le comité national d’orientation du service public (CNOOSP)	10
3 ● Le comité international (CI)	10
4 ● La direction de la stratégie	11
5 ● La gouvernance de l’établissement	11
Expertise-recherche et stratégie scientifique	13
I – Comité scientifique (CS)	13
II – Les publications	13
III – Les rapports	14
IV – La place des doctorants et des chercheurs titulaires d’une HDR	14
V – L’évolution des unités de recherche	15
VI – Évaluation de la recherche	15
VII – Programme Référentiel géologique de la France (RGF) et Banque de données du sous-sol (BDSS)	15
VIII – Diffusion scientifique et communication	15
1 ● Diffusion auprès du grand public	15
2 ● Diffusion scientifique	16
3 ● Communication	16

Valorisation, filiales et création d'entreprises	17
I – Valorisation	17
II – Filiales	17
III – Création d'entreprises	18
La stratégie de formation	19
I – La formation continue des personnels	19
II – BRGM-Formation	19
III – L'École nationale d'applications des géosciences (ENAG)	19
Le BRGM dans son environnement régional, national et international	21
I – L'environnement régional	21
II – Partenariats avec les décideurs publics	21
III – Partenariats avec les opérateurs publics de recherche	21
IV – Les relations avec les organismes de recherche et les alliances	22
V – Partenariats avec les entreprises	22
VI – Les activités du BRGM à l'international	22
Pilotage opérationnel et gestion administrative	23
I – Les directions fonctionnelles	23
II – La direction administrative et financière (DAF)	23
1 ● Service des affaires financières et le contrôle central de gestion	23
2 ● Le service des affaires juridiques, des achats, des contrats et assurances	23
3 ● Le service de l'environnement de travail et du développement durable	23
III – La division comptable (DC)	24
IV – La direction des ressources humaines (DRH) et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)	24
V – Le comité d'entreprise (CE)	25
VI – Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)	25
Conclusions et recommandations	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du président directeur général	31
Organisation de l'évaluation	35

Présentation : “le BRGM, Géosciences pour une Terre durable”



Le Bureau des recherches géologiques et minières (BRGM) est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) placé sous la tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) et du ministère de l'Écologie, du Développement durable, du Transport et du Logement (MEEDDTL).

L'effectif 2010 est de 1 059 personnes réparties en 34 implantations en France métropolitaine et Outremer. Le centre scientifique et technique est à Orléans, il accueille environ 70 % des personnels. L'activité de 2010 représente un montant financier de 137,5 M€ (dont 45,78 M€ pour la recherche scientifique et 48,84 M€ pour le service public).

Le BRGM dispose de filiales et de participations dans plusieurs domaines d'activités : la géothermie, l'instrumentation, les techniques de capture et de stockage du CO₂ et les activités minières.

I – Objectifs et missions

Les activités du BRGM ont deux objectifs : (1) comprendre les phénomènes géologiques et les risques associés ; développer des méthodologies et des techniques nouvelles ; produire et diffuser des données de qualité ; (2) développer et mettre à disposition les outils nécessaires à la gestion du sol, du sous-sol et des ressources, à la prévention des risques naturels et des pollutions, aux politiques de réponse aux changements climatiques.

Quatre missions sont confiées au BRGM par les décrets du 20 septembre 2004 et du 4 avril 2006 : la recherche scientifique dans le domaine des géosciences, l'expertise en appui aux politiques publiques, les activités et les coopérations internationales, la gestion de l'après-mine.

Le BRGM exerce ses missions dans dix domaines d'activités : la géologie, les ressources minérales, la géothermie, le stockage géologique du CO₂, l'eau, l'après-mines, les risques naturels, les environnements pollués, la métrologie et les systèmes d'information.

Ces missions et ces activités s'inscrivent dans le cadre du programme 187 de la LOLF relatif à la “Recherche dans le domaine de la gestion des milieux et des ressources” de la Mission interministérielle recherche et enseignement supérieur (MIRESE) et du programme 181 intitulé “Prévention des risques et lutte contre les pollutions”.

II – Une histoire qui conduit aux missions actuelles

Le BRGM a été créé en 1959 par la fusion de l'EPIC Bureau de recherches géologiques, géophysiques et minières de la France métropolitaine (BRGGM) avec les bureaux miniers de la France d'outre-mer.

En 1966, le BRGM et le Service de la carte géologique de la France fusionnent pour former au sein du BRGM une Direction du service géologique national ayant pour principale mission l'établissement de la carte géologique de la France au 1/50 000^e. Dans le même temps, le BRGM développe progressivement des services géologiques régionaux.

En 1973, la crise du pétrole et des ressources minérales conduit le BRGM à intensifier ses activités minières. En 1977, la filiale Coframines est créée, pour regrouper les sociétés minières dans lesquelles le BRGM a des participations. En 1978, le BRGM devient une holding. La géothermie est développée en lien avec l'Agence française de la maîtrise de l'énergie créée en 1982. La Compagnie française de géothermie est créée en 1984.

Les années 90 sont marquées par une inflexion des activités du BRGM vers les activités de service public, la recherche scientifique et par l'abandon progressif de ses activités d'opérateur minier, qui entraîne une forte réduction des effectifs. En 1994, le BRGM organise en filiale son secteur d'ingénierie et de conseil dans les domaines de l'eau, de l'environnement et de la géotechnique sous le nom d'ANTEA ; il s'associe au groupe australien Normandy pour créer la Source-Compagnie minière, filiale qui reprend la majeure partie des actifs miniers.

Un décret de 1998 place le BRGM sous la double tutelle du ministère de la Recherche et du ministère de l'Industrie. L'arrêt des investissements miniers est marqué par la dissolution de la Source-Compagnie minière. La cession des activités de services se fait avec la vente d'ANTEA (2003). Le BRGM réoriente ses activités vers l'environnement et les risques naturels. La recherche sur le stockage géologique du CO₂ est alors lancée.

En 2001, le BRGM signe un premier contrat quadriennal avec l'État. En 2003 le BRGM définit son identité par l'intitulé "Géosciences pour une Terre durable". En 2006, le BRGM crée en coordination avec l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) un département géothermie. La même année, le décret du 4 avril 2006 confie au BRGM les activités de gestion de l'après mines.

En 2008, le BRGM publie "Stratégie BRGM 2020", document dans lequel il tente de définir des objectifs de recherche et de fonctionnement en accord avec ses nouvelles missions. Le contrat quadriennal 2009-2012 marque deux inflexions majeures : un intérêt marqué pour le développement durable et un regain d'intérêt porté aux matières minérales.

Fin 2009, une nouvelle modification de son décret confie au BRGM la responsabilité de créer une École d'applications des géosciences. En 2010, le ministère chargé du développement durable, qui regroupe les deux tutelles "environnement" et "mines" du BRGM, annonce une relance d'une politique minière concernant les métaux stratégiques.

Depuis 2010, le BRGM est dans une phase de restructuration intense et prépare actuellement son prochain contrat avec l'État ; pour cela, il peut s'appuyer sur des audits : une évaluation par un comité de visite en 2008, un rapport de la Cour des comptes pour les exercices 2003-2008 délibéré le 28 avril 2010, un audit en 2011 sous l'égide du MEDDTL.

C'est sur la base d'un rapport d'autoévaluation ainsi que des documents fournis par le BRGM, qu'a eu lieu en janvier 2012, la visite du comité d'experts désignés par l'Aeres afin d'évaluer la stratégie du BRGM. L'état décrit est celui qui existait au moment de cette visite.

La gouvernance : organisation et stratégie

I – Un organigramme en pleine évolution

Actuellement, l'organisation du BRGM apparaît constituée de trois étages : l'étage de la direction centrale (lieu de prise de décision et d'élaboration de la stratégie), l'étage des directions fonctionnelles et programmatiques (lieux de gestion, cohérence, qualité) et l'étage des départements et services opérationnels (lieux de production). À ces trois strates se surajoutent des conseils et des comités chargés à la fois d'éclairer, discuter et valider les actions des différents étages, mais aussi de faire les liens entre eux.

Cette organisation, sans doute cohérente lors de sa mise en place, est devenue progressivement inadaptée par suite de l'évolution des missions confiées au BRGM et des modifications de son environnement. La direction, consciente de la difficulté d'un pilotage stratégique de l'établissement dans sa forme actuelle, a entrepris dès 2010 une restructuration de l'organigramme de l'établissement, en débutant par les directions fonctionnelles. Le CA de décembre 2011 a adopté les principes d'un nouvel organigramme et d'une rénovation des fonctions scientifiques.

Le PDG actuel a été nommé en novembre 2009. Il est assisté d'un directeur général délégué (DGD) et de conseillers.

Un chargé de mission pour les affaires européennes, directement rattaché à la présidence, a pour mission, depuis septembre 2010, de coordonner les actions des services et des directions afin d'optimiser les chances de succès aux appels d'offres européens.

Un service de l'audit interne (et maîtrise des risques) a été créé en janvier 2011, associé au management de la qualité et environnement, afin de donner des garanties de conformité aux différentes exigences de bonne administration. Composé de cinq personnes, il dépend du PDG qui choisit les thèmes d'audit.

Enfin, l'École nationale d'applications des géosciences (ENAG) "est assimilée à une direction du BRGM rattachée directement à la présidence".¹

II – Un principe de base de la production du BRGM : l'approche par projet

Initiée dans les années 1970 par suite de la mise en place de la comptabilité analytique, l'approche par projet au BRGM relève d'une véritable dimension culturelle. Un projet est caractérisé par un client (demandeur ou partenaire), un budget (subventions, ressources externes, etc.), un produit à livrer et des délais de réalisation. Les règles de réalisation d'un projet sont fixées par un contrat ou une convention.

Toute activité de production du BRGM est contenue dans un projet et tout agent impute son temps sur un ou plusieurs projets. Annuellement, on estime le nombre de projets actifs à 2 000.

Le BRGM a la certification qualité ISO 9001-2008 (renouvelée en 2010) et vise la certification environnementale (norme ISO 14 001). Ces certifications sont un atout important auprès des clients et partenaires. Cependant, les procédures sont ressenties comme excessivement lourdes.

III – Les directions programmatiques

Toute la production du BRGM est organisée en projets regroupés dans trois directions. Dans la direction recherche, la production est organisée en "projets cible" (350 en 2010)² regroupés en "projets cadre" (35). Dans la direction service public et la direction internationale, la production est organisée en projets à un seul niveau.

¹ Rapport d'autoévaluation, p. 97.

² PV du CS du 18 juin 2010.

Les directions assurent la recherche de financements ou leur cohérence si les financements proviennent d'actions locales, ce qui est fréquent pour la direction service public. Elles assurent le contrôle de la qualité de la production et de la satisfaction du client.

1 • La direction de la recherche (DR)

La DR pilote la programmation et l'évaluation de la recherche. La directrice est entourée de tuteurs qui suivent un groupe de projets cadre, en relation avec le chef de projet cadre.

La DR coordonne la réponse aux appels d'offres de recherche. Tout agent peut proposer un sujet en réponse à un appel d'offres publié. Après sélection des meilleures propositions, les équipes constituées spécifiquement préparent les dossiers soumis à l'appel d'offres. En cas de réussite, l'offre est transformée en contrat de recherche dans le cadre d'un contrat cible.

Pour la direction de la recherche, l'établissement se comporte comme un ensemble d'ingénieurs chercheurs flexibles et dynamiques qui s'adaptent aux appels d'offres publiés en fonction de leur thématique, de leurs goûts et de leur reconnaissance scientifique. L'ensemble laisse de la place à la spontanéité, à l'initiative, à l'imagination. Il n'a pas été possible de savoir si les agents se spécialisent progressivement vers les pratiques de chaque direction, ou bien s'il existe une interfécondation des directions par la mobilité des agents.

Les taux de réussite du BRGM aux appels d'offres sont élevés, témoignant de l'efficacité et de la compétitivité de l'établissement. Ils entraînent une charge de travail forte, mais ne permettent pas de dégager des lignes de forces pour une stratégie de la recherche.

2 • La direction du service public (DSP)

La DSP a en charge de superviser et programmer les activités de service public du BRGM. Elle entretient des contacts à tous les niveaux avec les services de l'État, les collectivités locales, l'ADEME, etc. Ces entités publiques cofinancent les activités de service public du BRGM et en attendent un retour sous forme de rapports à produire en temps limité.

Les contrats correspondants semblent parfois sources de stress, car ils sont ressentis comme imprécis et les temps attribués comme courts. Ces études ne donnent généralement pas lieu à publications scientifiques. Cette mission de service public est d'une certaine manière assimilable à une mission de bureau d'études, même si l'établissement veille à éviter toute concurrence entre cette activité et celle des bureaux d'études privés. Dans l'ensemble, les "clients" semblent satisfaits des résultats obtenus.

Un dialogue associant les tutelles et les partenaires permet de faire émerger la programmation des projets à mettre en œuvre avec les garanties de financement. La direction générale est associée au processus de décision par des réunions mensuelles de *reporting* mais le pilotage stratégique intervient en bout de chaîne en filtrant des projets soumis par le processus de pré-sélection interne. C'est un fonctionnement assez semblable à celui des entreprises de services mais avec des contraintes de service public, à mettre en rapport avec le statut d'EPIC de l'établissement.

3 • La direction internationale (DI)

La DI agit de manière commerciale classique dans le champ international compétitif. Elle établit sa stratégie et est responsable de son analyse des anticipations de la demande mondiale dans son domaine.

La DI a en charge principalement la négociation de contrats de services. Pour ce faire, elle a mis en place des directeurs de zones, intermédiaires indispensables avec les différents services du BRGM. Cependant, l'Afrique et le Moyen-Orient qui constituent les marchés principaux ont été partagés entre quatre directeurs alors que l'ensemble du continent américain est placé sous la responsabilité d'un seul (directeur ayant aussi la responsabilité du Maghreb).

La DI est également destinée à déployer la stratégie internationale du BRGM qui procède, pour partie, d'opportunités en relation avec ses principaux métiers (par exemple la thématique "eau" en péninsule arabique, ou celle des "risques naturels" en Amérique centrale) et, pour une autre part, de demandes venant des tutelles (à l'image des relations nouées au Kazakhstan sur les problématiques des "terres et métaux rares").

Pour ce faire, une démarche unifiée de montage d'offre à l'international a été mise en œuvre par la direction internationale et le service de l'audit, permettant de déployer une méthodologie dans laquelle doivent s'inscrire tous les services. Dans tous les cas, quels que soient les configurations et les objectifs, il s'agit davantage de placer des experts ou de nouer des partenariats que d'avoir des représentants permanents.

4 • Le directeur chargé de la coordination de la production

Son rôle est de coordonner la production du BRGM, de suivre le déroulement des projets en veillant à l'application des normes qualité ISO. Il est responsable de la distribution des agents dans les projets, de façon à minimiser le suremploi et le sous-emploi, de faire l'arbitrage dans le cas de conflits de compétences et de proposer des recrutements d'intérimaires. Des actions de *reporting* se font tous les mois avec le PDG.

Le directeur est responsable du projet OPALE, progiciel intégré destiné à remplacer le système de gestion actuel du BRGM, appelé GIPSIE (en place depuis 2002).

Si la mission exercée par cette direction est globalement utile et efficace, la question peut se poser de la place et de la pérennité de cette direction dans l'organigramme du BRGM.

V – Les services et départements opérationnels

Le fonctionnement de base de l'établissement se fonde sur un large râteau de dix départements et services orientés vers la production d'études, d'expertises et de travaux de recherches.

L'organigramme actuel comprend huit services dont cinq sont à caractère thématique (géologie, ressources minérales, risques, eau, environnement industriel et procédés innovants), deux sont des services mixtes à double vocation thématique et de support (métrologie-monitoring-analyses, systèmes et technologies de l'information) et un est le service des actions régionales (qui regroupe les services géologiques régionaux).

S'y rajoutent deux départements : géothermie (GTH) et prévention et sécurité minière (DPSM) assimilés à des services du point de vue de l'organisation. DPSM est une entité à comptabilité indépendante liée à sa mission permanente pour le compte de l'État de surveillance et de maîtrise d'ouvrage de travaux pour l'après-mine, ce qui justifie ce statut. La justification est moins claire pour GTH.

Chaque service et département est organisé en unités à spécificité thématique (environ 20 personnes). Dans chaque unité, un agent appelé référent thématique (une trentaine pour le BRGM), est signalé pour sa compétence dans le domaine concerné.

Hiérarchiquement, les chefs de service dépendent directement de la DG. Ils participent à des réunions mensuelles du comité de direction "élargi" et à des réunions de *reporting*.

Les directions de programme interviennent de manière transversale à ces unités de production par une gestion par projets mobilisant les compétences *ad hoc* au sein des unités de production. De ce fait, chaque agent appartient simultanément à :

- un processus hiérarchique qui gère sa formation, sa carrière, ses congés, et qui organise et pilote son travail et veille à sa charge de travail. Il est composé du chef d'unité, du chef de service et du PDG ;
- un processus de programmation et de contrôle de production qui maîtrise l'élaboration des offres de service, les commandes, les contrats, la qualité du produit et le suivi de la satisfaction du client. Il est composé du chef de projet (lui-même responsable devant sa hiérarchie), du directeur d'une direction fonctionnelle (recherche, service public, international), du PDG.

Les rapports fournis en annexe au rapport d'autoévaluation par chacun de ces services et départements permettent de définir et d'évaluer les activités de chacun d'eux. Ils témoignent de la prise en compte de la qualité et de l'évaluation dans leur activité.

- La place du service des actions régionales (SAR)

Le SAR englobe, en métropole, 22 services géologiques régionaux (SGR) regroupés en cinq groupements géologiques régionaux (GGR). S'y rajoutent le GGR-Atlantique (Martinique, Guadeloupe, Guyane) et le futur GGR-océan Indien (Réunion, Mayotte). Le BRGM est représenté par un salarié en Nouvelle-Calédonie et est absent en Polynésie française.

En 2010, le SAR représente 171 ETP. Les intérimaires sont nombreux pour faire face aux variations d'activité : 31,5 ETP. Le SAR réalise près de 700 projets par an pour un montant de 28 M€ en 2010. Ses activités sont à 90 % des projets de service public, 9 % de recherche et 1 % à l'international. Le réseau régional a contribué en 2010 pour 51 % au chiffre d'affaires total de service public.

Une des difficultés des SGR est que le calcul interne des coûts de revient de leurs travaux inclut des charges structurelles locales souvent assez élevées au regard de celles imputées aux services du centre d'Orléans qui bénéficient d'un effet d'échelle.

La place des SGR et leur rôle dans une future stratégie du BRGM, en particulier dans celle de la recherche, doit faire l'objet d'une attention particulière de la direction du BRGM. L'un des axes envisagés est d'amener certains SGR à développer des axes thématiques spécialisés régionalement porteurs.

Dans le futur organigramme, le SAR devient une direction transversale : la direction des actions territoriales, rattachée directement à la direction centrale.

VI – Instances de gouvernance et stratégie de l'établissement

1 • Le conseil d'administration (CA)

Il comprend 18 membres : le président, sept représentants des ministères concernés (recherche, affaires étrangères et européennes, coopération, environnement, économie, budget, mines), quatre personnalités choisies en raison de leur compétence, six représentants du personnel. Le BRGM est doté d'un commissaire du gouvernement relevant de la DGRI (Direction générale pour la recherche et l'innovation) et d'un contrôleur général économique et financier. Un comité d'audit émane du CA (sept membres et le Commissaire du Gouvernement en tant qu'invité) et prépare ses délibérations sur les sujets budgétaires et financiers.

2 • Le comité national d'orientation du service public (CNOSP)

Le CNOSP est un organe statutaire consultatif placé auprès du CA et chargé de définir les orientations de service public et d'indiquer les compétences nécessaires au BRGM pour développer son action¹. Sur ces bases, le Groupe national de programmation (composé de représentants des directions d'administration centrale), élabore le programme détaillé des opérations de service public.

Le fait que le président du conseil scientifique du BRGM soit membre du CNOSP souligne l'importance que le BRGM doit accorder au fonctionnement du CS et au rôle qu'il doit avoir dans l'élaboration d'une stratégie de l'établissement.

3 • Le comité international (CI)

Le CI, composé de 11 personnes extérieures au BRGM (dont le Commissaire du gouvernement) est chargé de décrypter les enjeux internationaux. Il a un rôle consultatif et conseille l'établissement sur sa stratégie à l'international. Il a validé le document "Stratégie Internationale du BRGM 2009-2012".

¹Il comprend des représentants du MEDDTL (5), un représentant du MESR, un représentant du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales, un représentant du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, un représentant du ministère de la Santé et des Sports et un représentant du ministère de la Culture et de la Communication, en plus du PDG et du président du CS.

4 • La direction de la stratégie

La direction de la stratégie, essentiellement de “dialogue, réflexion, animation et proposition au service de l’ensemble du groupe BRGM” a été créée en septembre 2010 et placée directement auprès du PDG. Elle comprend quatre divisions : “stratégie, prospective et partenariats”, “stratégie des ressources minérales”, “propriété intellectuelle, innovation et valorisation” et “évaluation scientifique et technique”. Elle remplace l’ancienne direction de la prospective qui a élaboré la stratégie BRGM 2020 (considérée comme obsolète par la direction).

Il est trop tôt pour ressentir l’impact de cette direction, qui a en charge la préparation du prochain contrat Etat-BRGM. Si l’importance de cette direction est évoquée fréquemment par les interlocuteurs, le rôle qu’ils lui attribuent est variable et souvent peu précis. Le fait de prévoir le lancement en 2012 d’un exercice de prospective à 2030 peut sembler prématuré par rapport aux capacités d’analyse prospective sur le moyen terme de l’établissement.

La division “évaluation scientifique et technique” de la direction de la stratégie a eu la responsabilité du rapport d’autoévaluation. Le comité considère que le rapport, de 117 pages (plus les annexes), est en réalité une présentation de la structure et des activités du BRGM, sans le recul et l’analyse critique de l’autoévaluation. Ce rapport traduit la difficulté pour cette direction à évaluer la stratégie de l’établissement.

Un tel travail de prospective et d’évaluation ne peut être fait par ce service que si ses missions sont précisées et s’il peut s’appuyer sur une structure d’accompagnement (comité de prospective, instance d’analyse des critères d’évaluation, etc.).

Le rôle sociétal du BRGM a été évoqué par plusieurs interlocuteurs, qu’il s’agisse de l’impact des actions menées par le BRGM (ou d’autres établissements) sur l’environnement ou d’attente de réponse du BRGM à des questions que peut se poser le “citoyen moyen” (l’impact d’une exploitation éventuelle des gaz de schiste a été évoqué). Le BRGM doit prendre en considération cette attente, et s’appuyer sur des partenariats académiques pour y répondre. Le rôle de la direction de la stratégie par rapport à ces enjeux n’apparaît pas clairement défini.

5 • La gouvernance de l’établissement

Le CODIR réunit la direction générale et les directeurs fonctionnels et programmatiques à une fréquence hebdomadaire ; il pilote l’Institut Carnot-BRGM. Tous les mois, un CODIR élargi aux responsables de services et départements se réunit.

L’existence et le fonctionnement des organes de management des différents processus (production et hiérarchique) sont difficiles à identifier. La méthode de gouvernance de la production n’est pas explicite. Seul le CODIR semble exister formellement et n’apparaît pas comme un véritable organe de management. Il n’est pas certain que le dimensionnement du comité de direction permette de bien représenter cette organisation dans toute sa richesse. Le CODIR élargi constitue plutôt un lieu de remontée d’informations que de décision. Son effectif est certainement trop important pour permettre une prise de décision partagée.

Ce fonctionnement actuel montre une certaine efficacité, même si le modèle de gouvernance n’est pas suffisamment structuré. Ceci résulte probablement de l’homogénéité et du niveau élevé du recrutement, et de la prise en main des nouveaux embauchés durant trois ans, ce qui induit une bonne adhésion de chacun au système. Par ailleurs, beaucoup semblent apprécier la liberté donnée aux individus par un système qui présente de multiples niveaux de responsabilités et où chacun en assume rapidement une partie. Le fonctionnement actuel résulte essentiellement d’une trajectoire naturelle, fruit de l’action collective des acteurs. La gouvernance ainsi définie ne se donne pas les moyens d’un véritable pilotage. Les difficultés de l’établissement à réaliser son autoévaluation sont révélatrices des faiblesses du modèle de gouvernance du BRGM et de ses structures de réflexion stratégique.

L’une des recommandations des représentants des organismes de tutelle est l’intensification des relations avec le monde académique et l’augmentation des publications ; ces représentants apprécient l’évolution faite en un an dans ce sens par le BRGM mais souhaitent qu’elle soit incluse dans une stratégie à plus long terme, qui prenne en compte par exemple, le mode de recrutement des nouveaux agents, l’ouverture d’un temps pour publication dans les charges des agents, la possibilité de création d’équipes de recherche en association avec des chercheurs français et étrangers. De telles recommandations doivent faire l’objet d’une lettre d’objectifs annuelle.

Le système de management de la qualité (SMQ) devrait concerner les organes de concertation et de prise de décision et pas uniquement l'organisation en mode projet des activités. Il devrait mieux expliciter les processus de remédiation et les actions correctives pour faire face aux situations de blocage ou de tension qui se présentent. Il est vrai que l'organisation actuelle ne conduit pas à de graves défaillances ; mais, lorsque des blocages apparaissent, la solution ne semble ni rapide ni explicite.

L'organisation actuelle ne favorise pas la mise en œuvre d'une stratégie à long terme vraiment pilotée par la direction générale. Consciente de ces faiblesses, la DG envisage une évolution de cette organisation dans les mois à venir, consistant à rassembler les services thématiques en trois ensembles contre huit auparavant, à créer une direction des laboratoires et une direction des systèmes d'information et de documentation, à introduire des comités d'utilisateurs et à coiffer les services opérationnels par une direction scientifique jouant un rôle de direction de programmation. La direction devra être particulièrement vigilante afin que cette nouvelle organisation apporte une réelle clarification des organes de management et une simplification de la répartition des responsabilités.

Expertise-recherche et stratégie scientifique

Les activités d'expertise représentent la part majeure de l'activité avec des contrats de service public. Cette expertise est toujours considérée comme le cœur du métier et c'est sur la base de la qualité de cette expertise que fonctionne le rapport de confiance du BRGM avec ses partenaires. Le BRGM, au vue des nouvelles missions qui lui sont conférées, est conscient de la nécessité d'accroître le développement de la recherche pour la réalisation de ses objectifs.

Le statut d'EPIC limite manifestement l'implication scientifique du BRGM au profit de l'expertise, le modèle économique obligeant à assurer de fortes ressources propres sur contrats. La recherche du BRGM est finalisée et se fait à travers des projets à cofinancements multiples.

L'un des points forts du BRGM est la diversité des thématiques qui permet des rencontres de thématiques favorables à l'innovation. Mais il manque sans doute une capacité organisée à se projeter vers l'avant, à imaginer des trajectoires. Les partenariats doivent faciliter cette projection, mais il faut peut-être organiser ce processus, actuellement naissant.

La publication du rapport de la recherche 2010-2011 permet de rendre plus visibles les activités scientifiques du BRGM. Le budget des activités de recherche pour 2010 est de 45,78 M€.

I – Comité scientifique (CS)

Le CS est constitué de 19 membres (dont neuf étrangers) nommés par arrêté ministériel : en principe 14 issus de la communauté de la recherche, trois du secteur privé, un membre d'un service géologique national étranger. Le comité a été renouvelé en 2010. Le président est également membre du Comité national d'orientation du service public.

Actuellement, le CS se réunit deux fois par an : la séance d'automne a pour but de donner un avis sur les grandes orientations de la recherche pour l'année suivante ; la séance de printemps se propose d'évaluer en détail des thématiques précises sélectionnées par les membres parmi des propositions issues de la direction de la recherche du BRGM.

La direction du BRGM et les membres du CS eux-mêmes sont parfaitement conscients de la faible influence de ce comité sur la stratégie scientifique de l'établissement, dans son fonctionnement actuel. Un renforcement du rôle du comité est espéré par le BRGM en augmentant le nombre de réunions (trois par an) et une démultiplication en commissions.

Le rôle du CS et son mode de fonctionnement doivent être redéfinis, à la fois pour orienter la stratégie scientifique à moyen et long terme, pour aider le BRGM à se positionner par rapport à des questions d'actualité, pour exercer un rôle d'anticipation sur de possibles orientations de recherches futures à caractère innovant. Certains membres du CS soulignent la difficulté à prévoir, dans le budget, des financements pour des recherches réellement innovantes sur les problèmes de demain, comme par exemple sur la géologie planétaire. La même remarque pourrait être faite à propos des futures ressources minérales océaniques.

Il s'agit de mieux utiliser les grandes compétences des membres de ce CS et de l'impliquer plus fortement dans la stratégie du BRGM.

II – Les publications

Sous l'appellation publication de rang A, le BRGM comptabilise les articles à comité de lecture, les chapitres d'ouvrages scientifiques ainsi que les cartes géologiques et les notices. Le BRGM recense 447 publications entre 2008 et 2010. Pour cette dernière année 173 publications (143 articles, 6 chapitres et 24 notices) sont répertoriées (mais sans indiquer si les chercheurs du BRGM sont premiers auteurs ou co-auteurs).

La qualité de ces articles est bonne, ainsi que le montre l'augmentation du nombre de citations par article qui est passé de 2,9 entre 2003-2007 à 4,29¹ pour la période 2006-2010.

En rapportant cette activité de publications au nombre d'ETP consacré à cette activité (évalué par le BRGM à environ 350), le taux moyen de publication est faible : 0,5 publication/ETP/an. Cependant, ce taux est très variable selon les champs de programmation (élevé en géologie, risques naturels, etc., faible en après mines, etc.), mais aussi selon qu'un agent est en position de publier ou non.

Le BRGM souligne le besoin d'augmenter le nombre de ses publications, essentielles dans la production de la recherche. Mais, le comité n'a pas identifié une réelle stratégie d'incitation à la publication, ni une réelle organisation des thèmes et des revues visés.

En revanche, l'activité de recherche est prise en compte dans les procédures d'entretien des personnels lors de l'entretien annuel professionnel d'évaluation. Mais la manière dont cette activité est considérée dans le développement de carrière et les promotions n'est pas explicite.

Une réflexion est en cours pour une meilleure reconnaissance de l'activité de recherche par le personnel du BRGM : code de signature des publications, adjoindre un volant de crédit pour financer des actions de valorisation (publications, HDR, brevet), possibilités de mobilité temporaires pour une action recherche, etc. Le comité souscrit à cette évolution.

III – Les rapports

L'une des formes majeures de la production du BRGM est celle de rapports, en particulier dans ses activités de service géologique national et d'expertise. Pour 2010, le nombre de rapports est de 761 (80 pour la DR, 47 pour la DI et 619 pour la DSP). Le total pour les trois dernières années est de 1 587.

Le BRGM fait un gros effort pour en mettre le plus grand nombre à la disposition du public, notamment sous forme de numérisation de son fond de rapports (50 % du fonds BRGM et 100 % du secteur du service public à la date de l'autoévaluation).

Il est curieux de constater que cette production scientifique ne soit pas plus mise en valeur dans les activités du BRGM. La culture de projet empêche, ou rend plus difficile, l'inventaire des savoir-faire et leur valorisation. Cette richesse de données doit être le fondement de publications traduisant mieux la qualité de la recherche menée par le BRGM.

IV – La place des doctorants et des chercheurs titulaires d'une HDR

43 thèses sont actuellement en préparation sous la forme d'une codirection avec le BRGM. 12 thèses ont été soutenues en 2010 et trois HDR. Fin 2010, 12 personnes sont titulaires d'une HDR au BRGM ce qui constitue un effectif très faible relativement à l'effectif total (825 personnes au niveau des métiers opérationnels).

Les thésards représentent une des forces de frappe majeures de la recherche scientifique au BRGM et constituent un des vecteurs de l'augmentation des publications scientifiques, but clairement affiché par la direction de l'établissement et par les organismes de tutelle. Les thésards rencontrés sont honorés de participer aux activités de recherche du BRGM et soulignent la chance de pouvoir effectuer leurs recherches dans un établissement fortement pluridisciplinaire, ce qui donne des ouvertures à leur recherche. En revanche, compte tenu du petit nombre des chercheurs du BRGM habilités à diriger des recherches, l'une des difficultés est celle du temps disponible des chercheurs, malgré le dévouement de ces derniers, souligné par les thésards, en raison de leurs obligations dans les engagements de projets.

Ces doctorants sont rattachés à des écoles doctorales en fonction de leurs universités de rattachement. La question des relations entre le pilotage de la recherche et les structures du type ED devra certainement être considérée.

¹ Rapport d'autoévaluation, p. 91.

Il est nécessaire d'avoir une politique de formation et d'incitation des personnels docteurs pour la préparation d'une HDR ; ce qui nécessitera des rapports plus forts avec les universités et la prise en considération de l'obtention d'une HDR dans le plan de carrière individuel. Il serait souhaitable que le BRGM organise des perspectives de carrières autres que dans le domaine du management, qui valorisent la performance recherche des personnels.

V – L'évolution des unités de recherche

La création d'unités de recherche, internes ou mixtes, structurées conformément aux standards internationaux serait à envisager, en lien avec la mission croissante de recherche de l'établissement. Cette absence peut constituer un handicap pour garantir et assurer une véritable animation scientifique de la recherche. Par ailleurs la mobilité temporaire de certains chercheurs du BRGM, dans des équipes internationales et pour une durée déterminée, pourrait être la base de coopérations fécondes avec les établissements de recherche nationaux et internationaux. Pour cela, les activités de recherche doivent faire l'objet d'une planification pluriannuelle dès que cela est possible afin d'assurer la réalisation de programmes de recherche de longue haleine.

VI – Évaluation de la recherche

Les résultats des recherches sont insuffisamment évalués : il n'y a ni structure d'évaluation interne au sein du BRGM hormis l'activité trop limitée du comité scientifique, ni d'évaluation externe régulière ; l'existence d'un Comité d'évaluation (COEVAL) est signalée, mais son action apparaît plus ciblée sur l'évaluation des projets ayant fait l'objet d'un appel à projets internes que sur l'évaluation des résultats de la recherche.

VII – Programme Référentiel géologique de la France (RGF) et Banque de données du sous-sol (BDSS)

Lors de la fusion entre le Service de la carte géologique et le BRGM, ce dernier avait pris l'engagement d'accélérer l'établissement de la couverture géologique de la France au 1/50 000^e (qui comptait alors 142 coupures sur les 1 128 de la couverture totale prévue, soit 13 %). En 2011, le PDG peut annoncer¹ que ce travail est en voie d'achèvement.

La carte géologique a été l'un des principaux programmes de recherche scientifique du BRGM. Les géologues généralistes du Service de la carte géologique, bien implantés régionalement, ont été un atout pour le BRGM, lorsqu'il a renforcé la décentralisation de ses activités. Le savoir-faire des géologues cartographes en France métropolitaine est valorisé par le biais d'importantes opérations de cartographie dans les départements et territoires d'outre-mer et à l'étranger.

Le BRGM se propose dès 2012 d'initier un nouveau programme Référentiel géologique de la France afin de passer d'une analyse superficielle à une analyse multicouche organisée de manière numérique. Ainsi serait créée une base de données à la disposition de tous les acteurs intéressés en temps réel, renforçant ainsi le rôle du BRGM comme service géologique national.

Ce vaste programme pour les prochaines décennies doit être inclus dans la stratégie à long terme du BRGM et accompagné par une stratégie d'exploitation de ce programme ambitieux en termes de publications et de manifestations scientifiques.

VIII – Diffusion scientifique et communication

1 • Diffusion auprès du grand public

La diffusion scientifique est l'un des points forts du BRGM. Ses cartes géologiques sont régulièrement mises à jour et rééditées. À côté de la version papier, elles sont aujourd'hui déclinées au format numérique, gratuitement accessibles au grand public sur le site internet ou sur *smartphone*.

¹ PV du CA du 11 mai 2011.

Des collections comme les curiosités géologiques, des livres de vulgarisation voire des bandes dessinées, des ouvrages, ou la revue “Géosciences” sont indéniablement des réussites de diffusion scientifique. Ce sont de bons vecteurs de communication, avec une différenciation entre cibles (grand public, public scolaire, public universitaire, professionnels). L'établissement offre de nombreuses ressources à vocation pédagogique notamment en ligne par le site EduTerre.

La qualité des documents grand public du BRGM peut incontestablement susciter des vocations. L'image de compétence et d'opérateur de service public est véhiculée régulièrement au travers de ces supports vers les clients potentiels de l'établissement, tant au niveau national qu'international.

2 • Diffusion scientifique

Les résultats scientifiques majeurs, qui ne sont pas, pour certains d'entre eux, rédigés sous forme de publications, gagneraient à être développés pour donner davantage de rayonnement dans la communauté scientifique. Cela pourrait se faire sous forme d'un rapport scientifique distinct du rapport annuel sur la recherche.

La mise à disposition des ressources documentaires très importantes de l'établissement constitue un point très positif. Le fonds documentaire est constitué d'une part de données, cartes, thèses, études du BRGM sur une période de plus de 150 ans et, d'autre part, d'ouvrages et de revues dans le domaine des géosciences. L'ensemble est accessible aux agents du BRGM à des fins de production de travaux de recherches, études et expertises. Le grand public peut consulter des documents mis en ligne ou consulter sur place, les après-midi, à Orléans et, plus partiellement, à la maison de la géologie à Paris. Le centre documentaire est bien intégré aux réseaux locaux (université d'Orléans) ou nationaux (consortium Couperin et groupe Eprist).

3 • Communication

Sur le plan de la communication institutionnelle, le BRGM édite des rapports d'activité, des rapports de recherche et dispose d'un site web très complet et lisible. Le BRGM n'est pas présent sur les réseaux sociaux, c'est une piste qui pourrait être explorée à l'avenir.

La communication interne passe par un journal interne, un intranet et l'organisation de journées thématiques sur des sujets transversaux de recherche ou de prospective. Ces initiatives sont accessibles en région via l'intranet. La mise en place d'un réseau social d'entreprise pourrait constituer un outil nouveau et complémentaire pour faciliter la communication interne.

Valorisation, filiales et création d'entreprises

I – Valorisation

Historiquement, les activités du BRGM ont surtout porté sur l'expertise, le conseil et la cartographie, domaines qui ne conduisent pas à des dépôts de brevets. Les activités nouvelles, par exemple les procédés liés aux problèmes environnementaux, le traitement des pollutions, la géothermie ou le recyclage des métaux, peuvent conduire à améliorer des procédés existants, voire à en créer de nouveaux, qui pourraient donner lieu à des dépôts de brevets.

La valorisation est aujourd'hui une compétence de la direction de la stratégie. Sa mission est de favoriser le "retour vers le monde industriel" ; cela inclut la gestion de la propriété industrielle : brevet, marque, méthodes, expertise, mais pas les publications. L'objectif est de maîtriser le transfert, de rechercher des partenariats industriels forts, pour passer de la recherche à l'innovation, puis aux procédés industriels et à l'organisation de la production dans le cadre de certaines filiales. La constitution des plateformes va dans ce sens : plateforme géothermie pour tester les échangeurs souterrains de géothermie, Plateforme PLAT'INN pour les procédés de recyclage des métaux stratégiques. Une action volontariste en matière de propriété intellectuelle semble donc s'imposer pour le BRGM dans les années à venir.

II – Filiales

*"L'organigramme du groupe BRGM fait apparaître 11 entités structurées par branches, détenues par quatre sous-holdings financières (SAGEOS, SERGAP, COFRAMINES et BRGM-SA) à l'exception de GEOGREEN détenue directement par l'EPIC. Par ailleurs, la participation historique dans ERAMET, qui est importante au plan financier, est détenue pour l'essentiel par BRGM-SA et pour le solde par l'EPIC."*¹

Les quatre domaines dans lesquels fonctionnent des filiales ont des portées très différentes. Certains procèdent de missions de service public (après mines, technologie de recherche d'eau, etc.), d'autres d'ouvertures sur des perspectives comme la géothermie ou le stockage de CO₂.

Les filiales actuelles du BRGM sont, pour une part importante, le reliquat d'une histoire complexe qui a pris fin lorsque l'organisme est sorti des activités minières en 2004. D'autres filiales ont correspondu à des créations par des agents du BRGM (IRIS), ou à des décisions de nature stratégiques (CFG et Bouillante en géothermie, et plus récemment une entrée dans le capital de Geogreen sur le stockage du CO₂).

Ces filiales sont industriellement crédibles. Après que le BRGM s'est progressivement désengagé de la plupart de ses filiales, celles qui demeurent ne rencontrent pas de difficultés, à l'exception de Géothermie Bouillante, en Guadeloupe, que le BRGM a dû recapitaliser à quelques reprises, mais qui semble avoir surmonté en 2011 des problèmes techniques importants. Le BRGM n'a probablement pas les structures de management et de vente, ni les ressources financières, pour accompagner le développement et la croissance de ces filiales.

Les rapports techniques entre ces filiales et le BRGM sont limités. Si la direction de la recherche est chargée de coordonner l'ensemble au plan de la R&D, il est difficile d'apprécier l'impact réel des filiales sur les activités de l'organisme. En particulier, le lien entre les activités des filiales et les missions d'expertise du BRGM n'apparaît pas clairement et l'affirmation que les filiales "relèvent d'un parti scientifique et technique avant d'être économique" est loin d'être évidente.²

¹ PV du CA du 11 mai 2011.

² PDG du BRGM : CS du 18 juin 2010.

III – Création d'entreprises

Historiquement, un très petit nombre de sociétés a été créé par essaimage d'idées et à l'initiative d'agents du BRGM. Deux d'entre elles notamment ont été couronnées d'un certain succès. La direction a déclaré son intérêt pour le mécanisme de création d'entreprises à partir de technologies et d'agents du BRGM, mais il reste à transformer cette vision en actions de nature opérationnelle.

L'ensemble constitué par la valorisation industrielle proprement dite, le management stratégique des filiales et les futures filiales non majoritaires paraît aujourd'hui davantage porté par des déclarations d'intention que structuré par des actions précises, où seraient clairement identifiés des objectifs, des responsabilités et des moyens.

Une réflexion conduisant à des actions opérationnelles reste donc nécessaire sur ces sujets. Cette réflexion pourrait utilement être menée en partenariat avec d'autres organismes ayant des problèmes et des formes d'action proches de celles du BRGM.

La stratégie de formation



Le BRGM a, selon son décret statutaire modifié, la mission d'apporter son concours à la formation par et pour la recherche et d'organiser des formations d'enseignement supérieur dans ses domaines d'interventions. Le BRGM a investi de manière importante le champ de la formation dans trois dimensions (formation continue des personnels, formation destinée à des personnels ou étudiants d'institutions extérieures, création d'une école supérieure, l'ENAG) et dispose de services dédiés, même si les catalogues des formations internes et externes se recoupent largement.

I – La formation continue des personnels

La formation interne représente un réel investissement tant en moyens financiers, 6 % de la masse salariale, qu'en moyens humains (en grande partie cette formation continue est délivrée par une cinquantaine d'agents BRGM qui assurent ainsi un transfert de savoirs et de compétences) et concerne une très grande partie des personnels, 75 % de l'effectif en formation chaque année. Ces formations se déclinent en trois domaines : techniques, transverses (communication, management et conduite de projet, valorisation, etc.) et intégration.

Dans un établissement ayant beaucoup recruté durant la dernière décennie, un véritable parcours d'intégration (créé en 2006) a été mis en œuvre : sur trois ans, le nouvel agent doit suivre sept formations dont certaines sont obligatoires. Nul doute que ce dispositif ait contribué à créer et à renforcer à la fois le sentiment d'appartenance et les relations d'interconnaissance entre les personnels des différentes catégories et services (les termes de "compagnonnage" et de "tutorat" sont utilisés).

II – BRGM-Formation

La formation externe délivrée par "BRGM Formation" s'appuie à la fois sur l'existence des compétences internes et les besoins de formation en matière d'appui aux politiques publiques au sein des collectivités territoriales ou de services de l'État et, de plus en plus, en direction d'entreprises privées (bureaux d'études, industriels). Existant depuis 1984, ce service n'a cessé de développer son catalogue en puisant dans le catalogue des formations internes ou en créant des formations sur mesure. Actuellement sont proposées quelque 60 formations dans dix domaines. Ce service gère également toutes les interventions sous forme de vacations de personnels du BRGM dans des établissements d'enseignement supérieur (universités et écoles). Ceci constitue un autre moyen d'apprécier le rayonnement des compétences existant au sein du BRGM puisqu'une cinquantaine de personnes sont actuellement concernées.

III – L'École nationale d'applications des géosciences (ENAG)

Créée par arrêté du 24 novembre 2009, signé par le ministre en charge du Développement durable et la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, l'ENAG a ouvert ses portes en 2010 avec une seule formation, partenariale et professionnalisante, consacrée à la gestion durable des ressources minérales.

L'ENAG est assimilée par l'établissement à une direction du BRGM, rattachée directement à la présidence. Son conseil pédagogique comprend 22 personnalités (six scientifiques, cinq représentants des administrations centrales, trois représentants des collectivités locales, trois industriels, trois agents du BRGM, deux représentants d'organisations géologiques). Le directeur de l'ENSG de Nancy fait partie de ce conseil.

L'ENAG (également appelée par ses responsables *BRGM School*) est destinée à recevoir des étudiants post-master, et dispense en trois modules et un stage une formation s'étalant sur 18 mois. Grâce à un accord avec l'université d'Orléans, les étudiants valident un diplôme d'université (DU).

Les enseignements de l'ENAG peuvent également être suivis par le biais d'un contrat d'apprentissage depuis son habilitation par la région Centre et un accord de partenariat avec le Centre de formation par alternance de la région Centre.

À une première promotion de 12 élèves (dont deux étrangers), tous placés sur le marché du travail, a succédé la promotion actuelle de 14 élèves (dont quatre étrangers).

L'ENAG est financée à la fois par des ressources du MESR et des contrats auxquels s'ajoute pendant trois ans une aide régionale et départementale, sous forme de bourses, attribuée aux étudiants. Le budget 2010 est de 0,72 M€. Les droits d'inscription sont de 5 000 € pour les étudiants individuels ni parrainés, ni salariés et de 10 000 € pour les étudiants parrainés par une entreprise ou salariés. Des moyens de mécénat (bourses industrielles) ont été trouvés pour quelques candidats étrangers qui n'avaient pas pu se présenter la première année.

L'école fonctionne pour moitié grâce à des personnels du BRGM et pour l'autre par le recours à des intervenants extérieurs (industrie, université d'Orléans, ENSGN et autres). En octobre 2011, l'ENAG a signé un accord de partenariat avec l'Ifremer, le SHOM et l'IUEM pour participer aux enseignements de l'ENAG.

Dans le cadre du contrat 2009-2012, la création de l'ENAG est un des axes de la stratégie du BRGM pour affirmer sa présence dans le domaine des ressources minérales, tant en France qu'à l'étranger. Pour le BRGM, les formations actuelles dans le domaine des ressources minérales n'incluent pas, en général, les technologies les plus innovantes, les nouvelles approches de gouvernance adaptées aux contextes étrangers, un savoir reconnu enseigné par des praticiens de haut niveau et relié à une recherche d'excellence. Un autre point mis en avant est celui du proche départ à la retraite d'une génération de spécialistes des ressources minérales, que les écoles en place ne parviendront pas à remplacer. Cette école, en relation étroite avec le monde industriel, peut être une incitation pour de jeunes scientifiques à intégrer une telle voie professionnelle. Enfin, le BRGM souligne l'intérêt de cette école pour son volet international notamment dans le cadre de la formation de géologues et d'ingénieurs issus des services géologiques et des mines des pays du tiers monde, susceptibles de devenir de futurs partenaires.

Le comité s'interroge sur la pérennité de l'école sous sa forme actuelle, du fait de l'incertitude sur la poursuite de son financement et de son positionnement hors du système LMD.

Le comité estime, qu'au delà des trois années expérimentales en cours, l'ENAG ne peut subsister sous sa forme actuelle. La direction du BRGM en est consciente. Le rapprochement amorcé avec BGRM Formation¹ pour diversifier l'offre d'une part et avec des structures universitaires déjà établies de l'autre est une des pistes envisagées. De même, le maintien d'une telle école à caractère appliqué nécessiterait d'envisager une extension du cycle de formation (par exemple dans les domaines de la géothermie et du stockage du CO₂). Enfin, il est vital que cette transformation se fasse dans le cadre du LMD, que la position de l'ENAG par rapport à l'EPIC soit clarifiée et que sa place (et ses relations) avec les autres établissements traitant des mêmes types de formations soit également clarifiée. Une telle réforme doit être éventuellement considérée dans un cadre international.

¹ Le rapport d'autoévaluation présente les deux structures sous le même intitulé.

Le BRGM dans son environnement régional, national et international

Fonctionnant par contrats, le BRGM a des contacts, des relations et des partenariats avec une grande diversité d'interlocuteurs. Il est cependant très difficile de comprendre la manière dont s'établissent ces contacts et la stratégie qui les accompagne.

I – L'environnement régional

Les services géologiques régionaux ont une capacité d'expertise reconnue par les collectivités. Les antennes disposent grâce à ce rapport de proximité et de confiance, de ressources contractuelles assez stables.

Les relations en région avec les structures de recherche (universités, organismes) sont très faibles, en général, à l'exception des sites d'Orléans et de Nancy.

II – Partenariats avec les décideurs publics

Le BRGM, plus précisément sa partie "service public", est perçu par un grand nombre de décideurs publics comme un interlocuteur efficace et compétent. Ces interlocuteurs sont très attachés au fonctionnement actuel de la partie "service public" du BRGM, qui leur apporte une expertise de haut niveau immédiatement utilisable.

Les attentes de court terme des décideurs publics font apparaître des divergences vis-à-vis de celles à long terme de la tutelle qui souhaiterait une évolution vers une activité dite "de recherche" significative. Les décideurs publics perçoivent cette perspective comme un risque de limitation de la capacité du BRGM à apporter son expertise dans les domaines qui les concernent (essentiellement l'eau, les risques naturels et les pollutions). Ce risque doit être relativisé par la capacité du BRGM à diffuser son savoir-faire ; il n'est pas sûr que les décideurs publics extérieurs perçoivent l'utilité d'une compétence en recherche de bon niveau pour participer à l'amélioration continue de l'expertise dont ils profitent, mais l'organisme en est, lui, pleinement conscient.

III – Partenariats avec les opérateurs publics de recherche

Les apports très positifs de la collaboration avec le BRGM sont soulignés par les responsables de l'université d'Orléans. La collaboration scientifique est bénéfique pour les deux parties et l'intérêt pour les étudiants est évident, en particulier pour leur future insertion professionnelle. De ce point de vue l'ENAG, dans une forme à modifier dans le futur, est défendue par l'université, tout en soulignant l'existence d'un master proche. Les relations entre les chercheurs des deux établissements sont très bonnes et le BRGM accueille nombre d'étudiants de master 2 et de doctorants. Mais les relations correspondent plus à un faisceau de relations individuelles qu'à un partenariat formalisé au niveau institutionnel.

Les partenariats avec deux laboratoires d'excellence (LABEX), "VOLTAIRE"¹ (université d'Orléans-CNRS) et "Ressources 21" (université de Lorraine) permettront une collaboration fructueuse dans les années à venir. Ces laboratoires sont élogieux sur le savoir-faire de l'organisme en matière de montage de réponses aux appels d'offres. Mais simultanément ils témoignent d'une certaine "frilosité" d'implication opérationnelle du BRGM. L'absence d'une véritable politique de développement d'équipe de recherche mixtes avec des partenaires académiques fragilise le BRGM dans sa capacité à dégager des objectifs à moyen et long terme. Par ailleurs les difficultés du BRGM à définir ses effectifs chercheurs en ETP et non en personnes, à bâtir une prévision de mobilisation des chercheurs, pénalise sa capacité d'engagement dans des programmes pluriannuels.

¹ VOLTAIRE : "Etude des géofluides et des VOLatils - Terre, Atmosphère et Interfaces - Ressources et Environnement".

IV – Les relations avec les organismes de recherche et les alliances

Les participations du BRGM aux appels d'offres des programmes de l'ANR, aux 6^e puis 7^e PCRD sont bonnes, traduisant la qualité scientifique et l'efficacité du BRGM à répondre à de tels appels. Mais, les relations avec les organismes de recherche ou les laboratoires sont davantage le résultat d'initiatives individuelles que d'un plan à long terme.

Le BRGM est devenu membre en février 2010 de l'alliance pour l'environnement qui réunit 11 autres acteurs scientifiques français : le CNRS, le CEA, le CIRAD, le CPU, l'Inra, l'Ifremer, l'IRD, l'IRSTEA, l'ex LCPC (aujourd'hui IFSTTAR), Météo-France et le MNHN. Cette synergie d'expertises établit des programmes d'actions communes en matière de solutions environnementales en réponse au changement climatique.

Il ne semble pas qu'il y ait une instance qui assure la cohérence de l'ensemble de la recherche vis-à-vis de trois établissements proches par les thématiques, l'IRSTEA dans le domaine de l'eau, des polluants et du risque, l'IFPEN dans le domaine de la géologie et du risque, l'Ineris dans le domaine du risque. Il serait intéressant qu'une telle instance voit le jour.

V – Partenariats avec les entreprises

Les entreprises rencontrées ont souligné la très grande compétence et la très grande réactivité du BRGM vis-à-vis des problèmes qui lui sont posés. Dans tous les cas, la coopération est étroite, et s'est montée sans difficulté pratique (contractuelle par exemple). De même, les pôles de compétitivité sont également très satisfaits des apports du BRGM à leurs thématiques d'activité.

L'institut Carnot "brgm" assure un volume d'activité significatif : 6 M€ éligibles en 2011, (en forte diminution après une véritable "bulle minière" atteignant les 16 M€ dans les années précédentes). L'Institut Carnot "brgm" permet en moyenne de financer six à huit doctorants par an sur des sujets établis en relation avec des entreprises.

VI – Les activités du BRGM à l'international

L'expression "relations internationales" recouvre des significations bien différentes selon qu'il s'agit de conclure des contrats de services ou d'intégrer le BRGM dans des réseaux de laboratoires de recherche, ou selon les zones géographiques dans lesquelles ces relations sont développées.

Une stratégie récente a été définie selon les axes suivants : recentrage géographique et offre élargie à des thématiques nouvelles. Ils sont certes pertinents, mais leur mise en œuvre pourrait être handicapée par les coûts internes élevés du BRGM.

Dans ce déploiement géographique, l'Europe occupe une place particulière. Elle représente moins une zone de marché qu'une zone où, grâce à la Mission Europe du BRGM et à ses correspondants dans tous les services, s'exercent des missions de veille, des actions incitatives, des participations aux réseaux thématiques, seul ou en concertation avec des partenaires français, se fortifient des liens au travers de programmes de recherche européens, et de programmes associés à des directives européennes appliquées dans les régions de l'hexagone. En outre, le BRGM est l'un des 33 membres d'EuroGeoSurveys, à la fois réseau d'organisations géologiques et instance de propositions.

À côté de ces missions principalement commerciales et techniques, existent celles relatives à la mise en place et à la participation au fonctionnement de laboratoires. A cet égard, des accords franco-russe, franco-kazakh, franco-indien (eau souterraine) illustrent par exemple les engagements actuels du BRGM. Il s'agit cependant d'interventions ponctuelles, limitées dans une stratégie internationale.

Le BRGM présente un profil très orienté vers l'international où ses agents sont reconnus comme d'excellents experts (risque sismique, tectonique, etc.). Le niveau des actions internationales est toutefois très étroitement dépendant des fluctuations des dotations des bailleurs nationaux ou internationaux. La clarification et la hiérarchisation des cibles (ressources minérales, eau, risques naturels) sont sans conteste à poursuivre. Si une attention particulière doit continuer à être portée à l'égard de l'Afrique, continent particulièrement attractif, le BRGM doit éviter de s'y limiter, et élargir davantage son périmètre au delà de l'Afrique francophone.

Pilotage opérationnel et gestion administrative

I – Les directions fonctionnelles

La direction générale a renforcé les fonctions support dont la Cour des comptes soulignait la faiblesse dans son rapport de 2010. Ces directions (DRH, DAF, stratégie, communication et éditions) apparaissent aujourd'hui bien organisées, dotées de compétences adaptées aux besoins de l'établissement.

La direction de la communication et des éditions a été considérée comme un élément de la stratégie scientifique de l'établissement et détaillée à cette place.

II – La direction administrative et financière (DAF)

La DAF, créée en juin 2010, résulte du regroupement de la direction de la production, des services juridiques et du secrétariat général ; elle compte 60 personnes, réparties entre trois services. Dans la réorganisation en cours, qui ne comprend pas de poste de secrétaire général, il serait utile de clarifier le rôle et les missions du DGD.

La DAF a rapidement pris la mesure des efforts à fournir pour aider efficacement la direction, qui, de son côté, lui a donné les moyens humains nécessaires à son bon fonctionnement.

1 • Service des affaires financières et le contrôle central de gestion

Ce service gère le cycle budgétaire, l'état prévisionnel des recettes et dépenses (EPRD) par nature et par destinations. Un cadrage budgétaire est réalisé fin août, directement par la DAF, sans lettre de cadrage budgétaire du PDG et sans mobilisation des structures. De fait la répartition des crédits budgétaires se fait chaque année de façon fortement récurrente. Ce cadrage est proposé au DGD qui valide les principales options qui seront présentées pour décision finale au PDG (dépenses de structure, investissements, répartition de la SCSP, etc.). Fin 2011, une note de service a été publiée pour formaliser la structuration de ce processus.

Le projet Opale de progiciel intégré de gestion, lancé en 2010, est mené par un comité de pilotage et un comité des utilisateurs (plus de 100 personnes). L'appel d'offres est lancé depuis juillet 2011 ; le choix du fournisseur doit intervenir en février 2012, pour une mise en place en 2014. L'ensemble des personnels du BRGM attend avec impatience ce nouvel outil qui devrait permettre des gains de temps, des allègements des procédures et une dématérialisation des contrats et factures.

2 • Le service des affaires juridiques, des achats, des contrats et assurances

Le conseil juridique est chargé de sécuriser les engagements juridiques du Groupe BRGM.

La division des achats doit appliquer les règles de l'ordonnance de 2005 et le code des marchés publics quand le BRGM intervient comme maître d'ouvrage délégué de l'État, ce qui complique la tâche du service. Une commission des marchés est placée sous la responsabilité du DGD. Une centralisation des achats est mise en place et donne satisfaction globale aux usagers internes.

Le service assurances définit la politique de la direction quant aux marchés d'assurances, l'optimisation de la couverture des risques, le suivi du contentieux.

3 • Le service de l'environnement de travail et du développement durable

Il gère la logistique, le patrimoine et le développement durable. Une très grande partie des prestations est externalisée depuis plusieurs années.

Le patrimoine du BRGM est constitué de 34 implantations sur une surface de 62 783 m² (80 % en propriété, 6 % en propriété de l'Etat et 14 % en location). Un schéma pluriannuel de stratégie immobilière a été réalisé en juin 2010.

Le taux d'occupation par personne est de 16,4 m² (pour 12 m² demandée par France Domaine). Ce patrimoine est vieillissant et le coût financier de gros travaux de réhabilitation risque de poser problème (évaluation de 31 à 36 M€).

III – La division comptable (DC)

La DC, sous la responsabilité d'un agent comptable issu des Finances publiques, comprend trois services : comptabilité et régies, dépenses-recettes, paies et missions.

Le compte de financement 2010 s'élève en charges d'exploitation à 137,8 M€, plus les charges financières pour 7,9 M€ et les charges exceptionnelles pour un peu plus d'1 M€, soit 142,2 M€ en charges et 146,9 M€ en produits globaux avec un résultat net de 673 k€. La situation financière du BRGM est saine, avec une capacité d'autofinancement de 13,35 M€ et un fonds de roulement net global, fin 2010, de 31,84 M€.

Ce service a un fort volume de facturation et consomme beaucoup de temps en de nombreuses ressaisies, à cause du système informatique Gipsie. Ceci pénalise les délais de paiement, de 39,1 jours en 2010 et 43,8 jours en 2011, sachant que le délai fixé par la loi est de 30 jours depuis le 1^{er} janvier 2010.

La trésorerie du BRGM connaît des fluctuations liées aux délais des versements des subventions, le niveau le plus bas se situant en octobre de chaque année (3 M€ en 2011) et le niveau haut en fin d'année à environ 40 M€. La trésorerie est pour l'essentiel placée.

Le service est bien intégré et participe avec la DAF à des réunions stratégiques régulières, tous les deux mois.

IV – La direction des ressources humaines (DRH) et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)¹

Le BRGM est soumis à un plafond d'emplois de 908 ETP en 2010. La DRH dépend directement du PDG et est composée de 20 personnes.

Le comité des carrières et des compétences se réunit cinq fois l'an et étudie l'analyse des besoins de compétences : 35 spécialités ont été définies pour satisfaire l'ensemble des compétences mobilisables par les salariés.

Fin 2010, le BRGM compte 974 salariés (dont 760 basés à Orléans). L'effectif se décompose en 665 CDI-IC (ingénieurs et cadres), 236 CDI-OETAM (ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise), et 71 CDD hors plafond d'emplois (incluant les alternances, thésards, post doc, contrats uniques d'insertion, accroissement d'activité temporaire). 85 personnes travaillent, en sus, sur les anciens sites miniers. Le BRGM a accueilli 292 stagiaires au cours de cette même année.

Le renouvellement est faible ; 31 départs à la retraite en 2010, moins de dix démissions par an en moyenne. Malgré tout, le flux de départs à la retraite a eu pour conséquence un recrutement de plus de 200 jeunes scientifiques depuis 2000. La poursuite de ces départs est une opportunité pour la mise en place d'une stratégie d'établissement, mais également une perte de compétences.

L'âge moyen des agents est de 43,4 ans, avec une ancienneté moyenne de 16,1 ans. On assiste à une "révolution sociologique" ces dernières années avec l'intégration de jeunes générations et le passage d'une société d'hommes à une société mixte (le pourcentage hommes-femmes, qui s'améliore vers la parité chaque année, est de 58,1-41,9).

Tous les salariés sont sous contrat de droit privé, sauf le PDG et l'AC qui sont fonctionnaires. Depuis 1996, il n'y a plus de grille salariale, sauf pour les OETAM (+1 % d'ancienneté par an). Les rémunérations sont individualisées (le BRGM fonctionne avec un management par objectifs, en liant le salaire à l'atteinte de ceux-ci) ; il est tenu compte de l'expérience et de l'intérêt pour le projet, pas de l'ancienneté. Le nombre de salariés promus en 2010 est de 52, et 40 % des personnels ont bénéficié d'une augmentation individuelle. Le montant des dépenses de personnel en 2010 s'élève à 66,94 M€, pour un montant de produits d'exploitation de 140,33 M€, soit un ratio de 47,7 %. Cette pratique salariale fait l'objet de reddition de comptes auprès des personnels qui adhèrent à ce mode de rémunération.

¹ Les chiffres cités ont pour source le bilan social 2010.

La mobilité interne est très faible : en 2010, région vers région : 8 ; mutations interservices à Orléans : 37. La direction souhaite proposer des carrières mixtes, nommer les cadres pour une durée déterminée afin de favoriser la mobilité. Une évolution des métiers du BRGM doit être prise en compte : un “baromètre de chaque spécialité” est effectué tous les cinq ans et la DRH doit anticiper l’apparition de nouveaux métiers (par exemple les économistes). C’est par la politique de recrutement et par la formation continue que le BRGM prévoit de gérer ces évolutions. Le recrutement de nouveaux salariés (de 28 à 30 ans mais aussi des personnes confirmées, de plus de 40 ans, à qui l’on doit pouvoir proposer des salaires plus élevés, compte tenu de leur compétence) peut aider à prendre ce virage.

V – Le comité d’entreprise (CE)

Le CE prend les décisions concernant l’action sociale et culturelle. La commission ASC du CE se réunit quatre fois par an, gère un budget de 576 k€ en 2011, en privilégiant la politique familiale, les vacances, l’enfance (participation aux frais de garde, mesure appréciée des personnels), les sports, loisirs et billetteries ; il rédige et diffuse des brèves appréciées. Le CE reverse à chaque service géologique régional le montant qui lui revient, afin de souder l’esprit d’entreprise. Le personnel apparaît très satisfait du fonctionnement du CE et des aides octroyées.

VI – Le comité d’hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)

Le CHSCT se réunit quatre fois par an au minimum et comprend sept représentants du personnel. Le DRH en est le président et des correspondants hygiène et sécurité sont actifs dans tous les services.

Une étude sur la prévention du stress a été menée par la commission d’hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Parmi les facteurs de stress ont été relevés : une surcharge de travail importante due au plafonnement des ETP (le taux d’absentéisme est très faible), la lourdeur des procédures d’achat et des montages de projets (42 imprimés sont répertoriés, compte tenu des normes ISO). Les projets arrivent par cycle, et il peut y avoir des surcharges ou sous-charges de travail (qui semblent mal gérées). Une motion des personnels, présentée au CA de mai 2011, concerne la surcharge de travail. Ce manifeste signale des plans de charge individuels à 400 jours en début d’année.

Conclusion et recommandations

Le BRGM est une organisation de recherche unique en France dans le domaine des géosciences : il réussit à mener de front et à établir des ponts entre la recherche fondamentale, la recherche appliquée, l'activité centrale d'expertise, les applications industrielles et un rôle de service public. Le caractère pluridisciplinaire et la transversalité des travaux menés permettent d'aborder des thèmes inédits.

L'importance accordée à la formation, en particulier celle des personnels, est certainement l'un des facteurs de réussite de l'évolution du BRGM. Les actions de formation de type ENAG pourraient s'inscrire dans le cadre d'une offre de formation du type LMD et être menées en association avec les établissements d'enseignement supérieur.

Le BRGM a su, dans son histoire récente, gérer avec succès une profonde révolution dans ses responsabilités et ses métiers. De nouvelles orientations (prévention des risques naturels et des pollutions, développement durable, regain d'intérêt pour les matières minérales) induisent une nécessaire transformation de l'organisation, du type d'activités, de la gouvernance et de la stratégie de l'établissement. Des tensions résultant de la répartition des activités d'expertise et de recherche ayant été constatées, la restructuration en cours devra veiller à une meilleure maîtrise des équilibres entre expertise et recherche.

L'obligation d'une recherche de haut niveau est fortement ressentie par l'établissement, à la fois pour la qualité de ses prestations d'expertise, pour son rôle dans la communauté internationale des géosciences, ainsi que pour son rôle sociétal. La synergie entre recherche, expertise, politiques publiques est affichée comme un des objectifs majeurs de l'institution.

L'approche pragmatique et flexible par les projets permet à l'EPIC BRGM de réaliser ses fonctions actuelles, aidé par une organisation complexe, sans organe de gouvernance explicite, mais admise et qui permet, au moins en apparence, une grande souplesse. Une telle organisation peut induire des "corrections" lentes et non transparentes et une prise de décisions parfois mal présentée. Elle rend compliquée la mise en place d'une stratégie à long terme de l'établissement et est certainement un frein au développement de la recherche de haut niveau.

La direction du BRGM est consciente de la nécessité de transformation de son organisation.

I – Les points forts

- Une perception du BRGM, en France et à l'étranger, comme un partenaire fiable, très réactif avec lequel on peut travailler dans la confiance et la durée, et qui dispose d'un potentiel de ressources et de compétences technologiques uniques dans le domaine des géosciences.
- Une fierté d'appartenance au BRGM inscrite dans une forte culture d'établissement, conciliant métier et convictions sociétales.
- Des recrutements diversifiés et adaptés suivis d'un processus d'intégration de trois ans puis de formation continue très efficaces.
- Une forte implication dans "l'approche par projets" qui permet de nombreux succès aux divers appels d'offres et renforce la transversalité.
- Une bonne réorganisation des services support, administratifs et financiers, avec une bonne adhésion des personnels aux réformes et changements.

II – Les points faibles

- Un processus décisionnel peu organisé et un déficit de vision prospective partagée.
- Une absence de stratégie de recherche et une faiblesse du rôle du Comité scientifique.
- Une faiblesse du processus d'évaluation et d'analyse des risques.
- Une augmentation forte des charges actuelles des agents, associée à une faiblesse de la mobilité autant en interne qu'en externe, une absence d'une définition claire des carrières intégrant les nouvelles orientations de l'établissement.
- Une architecture de l'offre de formation de l'ENAG inadéquate, source de faiblesse du positionnement national et international.

III – Les recommandations

- Structurer une véritable gouvernance s'appuyant sur des instances opérationnelles.
- Créer un comité de prospective pluridisciplinaire sur lequel pourra s'appuyer la direction de la stratégie.
- Définir une stratégie recherche du BRGM en clarifiant la fonction recherche dans les activités des agents, en développant les partenariats académiques avec les sites régionaux, en envisageant la création d'équipes de recherche internes ou mixtes, en s'appuyant sur un renforcement des missions du Comité scientifique.
- Inscrire l'ENAG dans le dispositif LMD et dans des partenariats académiques pour développer son attractivité et sa visibilité.
- Mettre sur pied une véritable politique de valorisation industrielle, incluant la propriété intellectuelle, le management stratégique des filiales et la création d'entreprises, et explorer des partenariats possibles avec des organismes proches du BRGM.
- Poursuivre la définition et la mise en œuvre d'une stratégie internationale intégrant davantage la dimension recherche, mais ne se limitant pas aux ancrages historiques de l'organisme.

Le mot du président : Le comité salue la qualité des présentations et des contacts avec toutes les personnes rencontrées, fortement investies dans leurs missions et désireuses de participer à l'amélioration permanente du BRGM. Sur la base de l'évaluation, le comité est confiant que le BRGM, à l'issue de sa réorganisation en cours, saura produire une science de haut niveau dans le domaine des géosciences et orienter ses activités en fonction des attentes de la société, de l'administration et des acteurs du monde industriel.

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
ANR	Agence nationale de la recherche

B

BDSS	Banque de données du sous-sol
BRGGM	Bureau de recherches géologiques, géophysiques et minières
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BRGM-SA	Bureau de recherches géologiques et minières - Société anonyme

C

CA	Conseil d'administration
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CE	Comité d'entreprise
CEA	Commissariat à l'énergie atomique
CEMAGREF	Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et des forêts devenu IRSTEA
CHSCT	Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail
CI	Comité international
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CNOSP	Comité national d'orientation du service
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CODIR	Comité de direction
COEVAL	Comité d'évaluation
CPU	Conférence des présidents d'université
CS	Conseil scientifique

D

DAF	Direction administrative et financière
DC	Division comptable
DG	Direction générale
DGD	Directeur général délégué
DGRI	Direction générale pour la recherche et l'innovation
DI	Direction internationale
DPSM	Département prévention et sécurité minière
DR	Direction de la recherche
DRH	Direction des ressources humaines
DSP	Direction du service public
DU	Diplôme universitaire

E

ED	École doctorale
ENAG	École nationale d'applications des géosciences
ENSGN	École nationale supérieure de géologie de Nancy
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPRD	État prévisionnel des recettes et dépenses
ETP	Équivalent temps plein

G

GGR	Groupements géologiques régionaux
Gipsie	Système d'information et de gestion
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GTH	Département de géothermie

H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
-----	---------------------------------------

I

Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IFPEN	Institut français du pétrole, énergies nouvelles
IFSTTAR	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
Ineris	Institut national de l'environnement industriel des risques
Inra	Institut national de recherches agronomiques
INRETS	Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité, devenu IFSTTAR
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRSTEA	Institut de recherche pour l'ingénierie de l'agriculture et de l'environnement
ISO	Organisation internationale de normalisation
IUEM	Institut universitaire européen de la mer

L

LABEX	Laboratoire d'excellence
LMD	Licence-master-doctorat
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances

M

MEEDDTL	Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MIRES	Mission interministérielle recherche et enseignement supérieur
MNHN	Muséum national d'histoire naturelle

O

OETAM	Ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise
Opale	Système d'information

P

PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PDG	Président directeur général

R

RGF	Référentiel géologique de la France
-----	-------------------------------------

S

SAR	Service des actions régionales
SGR	Services géologiques régionaux
SHOM	Service hydrographique et océanographique de la marine



Président du BRGM

Observations du Président du BRGM sur le rapport d'évaluation de l'établissement par l'AERES

C'est avec une grande attention et avec un grand intérêt que j'ai pris connaissance du rapport de l'AERES sur l'évaluation d'établissement du BRGM.

Au début d'une période nouvelle dont on imagine l'acuité à venir des défis pour le BRGM, j'ai été particulièrement sensible aux mots de confiance qu'a bien voulu transmettre le président du comité dans l'encadré final du rapport.

Pour ce qui est de mes observations sur le contenu, ma démarche sera de ne pas m'attarder sur des points de détail, mais de privilégier la valorisation des remarques et recommandations qui me sont apparues essentielles pour la stratégie du BRGM. Je présenterai cette valorisation sous le double éclairage des deux opportunités conjoncturelles que représentent, d'une part, la mise en animation de notre réorganisation interne et, d'autre part, la préparation de la négociation de notre nouveau contrat quinquennal avec l'Etat.

Des attentes d'une organisation nouvelle

La réorganisation de l'entreprise a été mise sur pied en deux temps principaux : une restructuration des activités fonctionnelles en 2010 et un remodelage des entités scientifiques de fin 2011 à aujourd'hui

La remise à niveau des fonctions administratives et de pilotage a répondu, de mon point de vue, à un certain nombre des remarques du comité de visite : la constitution d'une direction administrative et financière qui joue un rôle central dans la maîtrise et l'analyse des risques, la professionnalisation de la fonction « achat », la création d'un service de l'audit, celle d'une direction de la stratégie, sont autant de jalons pour soutenir les divisions opérationnelles.

La seconde phase de la réorganisation porte en ce moment sur l'évolution du pôle scientifique et technique. Cette réforme vise à introduire plus de transversalité, à redonner toute sa place à la Science, et à simplifier l'organigramme des unités thématiques. La mise en place d'une direction scientifique et de la production, fédérant les directions de programme, la réunion en trois grandes directions opérationnelles des thématiques autrefois dispersées, la transformation des instruments de programmation et de suivi des projets, vont dans ce sens.

En écho aux remarques du rapport d'audit, il est attendu de cette évolution les progrès suivants :

- La coordination du pôle scientifique par un directeur, garant de la mise en œuvre de la stratégie scientifique, et chargé de préparer et d'exécuter les arbitrages ;
- Une transversalité accrue entre les équipes scientifiques, dont les parcours de carrière seront harmonisés ;
- Une consolidation des projets techniques au sein de grands programmes combinant un meilleur continuum thématique ;
- La diffusion de l'activité de recherche dans toutes les parties de l'établissement, incluant le réseau régional et l'action internationale.

Le rapport s'inquiète en page 8 de l'avenir de l'actuelle direction de coordination de la production. Son rôle est désormais repris par la nouvelle direction scientifique et de la production, qui doit assurer la fonction de pilotage central de la production et en répartir les moyens.

Les outils de la gouvernance sont en cours de revue. Le CODIR a été recomposé, et ses missions clarifiées, pour en faire un organe de conseil de la présidence et de débat collégial de l'équipe de direction.

Les réformes organiques annoncées en page 10 ont été mises en place au 1^{er} juin 2012.

L'amélioration de l'articulation entre le comité scientifique et la stratégie du BRGM est au rang des priorités. Déjà, le nombre des séances a été augmenté ; le comité travaille à la future stratégie ; il sera associé à sa mise en œuvre.

Des orientations pour une nouvelle période de contractualisation

Le rapport contient des remarques pertinentes sur les améliorations qui seraient nécessaires au sujet du travail scientifique. Le président du BRGM approuve les pistes qui sont évoquées dans les domaines de l'encouragement aux publications, la diffusion des rapports, la place des jeunes chercheurs.

Il est plus circonspect vis-à-vis des suggestions formulées en page 14 au sujet de la structuration des unités de recherche et les échanges de personnels. Sans nier l'intérêt de tels programmes, l'expérience de l'établissement est trop émaillée de départs « temporaires » qui deviennent définitifs, sous la pression de facteurs divers, pour ne pas aborder cette matière avec prudence.

Pour autant, le changement touchera les ressources humaines. Ceci comprend une politique volontaire d'encouragement aux soutenances d'HDR et aux publications scientifiques de haut niveau. Plus globalement, l'établissement a déjà engagé, et poursuivra

dans le futur, une démarche visant à rééquilibrer les carrières scientifiques et les parcours de managers.

Le comité de visite a souhaité que le projet de Référentiel Géologique de la France figure en bonne place dans la stratégie à long terme. Je peux le rassurer et indiquer que c'est bien là une des ambitions du projet en cours de fabrication.

J'adhère également aux remarques qui ont été présentées sur la diffusion du savoir et les publications. Il sera toutefois opportun de revoir la place de cette activité dans l'organisation de l'établissement, en termes économiques et éditoriaux, sans exclure des partenariats nouveaux.

Le rapport souligne à juste titre la part insuffisante qu'occupent la valorisation et la création d'entreprise dans les activités du BRGM. La stratégie à cinq ans va intégrer un axe de développement portant sur ce point, à l'échelle du groupe.

La stratégie nouvelle fera une plus grande place aux partenariats académiques, aussi bien en France qu'à l'étranger. Elle s'inscrit dans les tendances qui émergeront des Assises réunies par le gouvernement à l'automne.

Une des recommandations du rapport appelle de ma part des commentaires particuliers. L'AERES préconise une meilleure insertion de l'école du BRGM, l'ENAG, dans les parcours « LMD ». Je souscris au constat de la difficulté de l'école d'avoir à trouver sa place dans le système français de formation diplômante. En revanche, elle a su se frayer un chemin dans l'offre de formation aux Géosciences, même si l'effectif encore limité des promotions incite à la modestie.

Deux questions, d'ailleurs étroitement liées, se posent pour le futur proche : la première est le faible intérêt qu'éprouvent à ce jour les entreprises du secteur minier pour parrainer des formations, la deuxième est celle du financement de l'école qui devra surmonter en 2013 la disparition programmée des concours provenant des collectivités locales.

Plusieurs pistes sont envisageables pour faire évoluer l'école et pour l'insérer durablement dans le paysage de l'enseignement supérieur appliqué. Elles seront étudiées dans le cadre de la négociation du contrat avec l'Etat.

Conclusions :

Le comité de visite formule en fin de rapport des recommandations que l'établissement s'attachera à suivre. Certaines sont déjà engagées, voire mises en pratique : la refonte du pôle scientifique, faisant suite à la remise à niveau des fonctions de support, contient les ingrédients donnant corps en grande partie aux attentes de l'AERES.

Au nom des salariés de l'établissement et en mon nom propre, je remercie tous les intervenants à l'évaluation qui ont bien voulu consacrer temps et réflexion à une analyse dont nous tirerons le meilleur profit.

Orléans, le 19 juillet 2012



Jean-François ROCCHI

Organisation de l'évaluation



L'évaluation du BRGM a eu lieu du 25 au 27 janvier 2012. Le comité d'évaluation était présidé par Michel Hoffert, professeur des universités (Université de Strasbourg).

Ont participé à l'évaluation :

Claude Bernhard, directeur général d'Agrosup Dijon ;

Jacques Chevalier, professeur émérite, université du Maine ;

Claude Jablon, ancien directeur de la recherche, Groupe Total ;

Marie-Josée Rousset, ancienne agent comptable, université de Rennes 1 ;

Stefan Schmid, professeur des universités, université de Bâle ;

Bernard Tardieu, ancien PDG de Coyne & Bellier, vice-président de la Commission internationale des grands barrages.

Robert Fouquet délégué scientifique et Dora Chertier, chargée de projet représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

Delphine Lecointre a assuré la PAO.